

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie společnosti Galvamet spol. s r. o.

Strategy of the Company Galvamet, Ltd.

Student: Lucie Zvardoňová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Zvaradoňová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Strategie společnosti Galvamet spol. s r. o.
Strategy of the Company Galvamet, Ltd.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické aspekty strategie společnosti
 3. Praktická aplikace na společnost GALVAMET spol. s r.o.
 4. Návrh strategie na zlepšení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603.
KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6657-8.
GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá strategií společnosti. Popisuje, analyzuje a hodnotí situaci ve společnosti GALVAMET spol. s r.o. První teoretická část se zabývá obecným popisem strategické analýzy, především externí a interní analýzy. Ve druhé praktické části je uskutečněna zmíněná externí a interní analýza a SWOT analýza. Výsledky z analýz jsou poté použity ke zpracování návrhů a doporučení pro společnost.

Abstract

The bachelor's thesis deals with strategy of the company. Describes, analyses and values the current situation of the GALVAMET, Ltd. The first theoretical part concentrates on the general characteristics of the strategic analysis, especially on external and internal analysis. In second practical part is implement mentioned external and internal analysis and the SWOT analysis. The results of the analysis are use to elaboration of proposals and recommendation for the company.

Klíčová slova

Strategická analýza, strategie společnosti, SWOT analýza

Key words

Strategic analysis, strategy of the company, SWOT analysis

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně, pod vedením Ing. Zuzany Stefanovové, Ph.D. Přílohy č. 1, č. 2, č. 3 a č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 5. května 2014

Lucie Zvardoňová
Lucie Zvardoňová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla upřímně poděkovat paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za cenné rady a pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti GALVAMET spol. s r.o., především panu Aleši Šlechtovi za poskytnuté interní informace a konzultace.

OBSAH

1	Úvod	6
2	Teoretické aspekty strategie společnosti	7
2.1	Strategie	7
2.1.1	Hierarchie strategií podniku	8
2.1.2	Modely strategie	9
2.1.3	Optimální strategie	12
2.2	Strategické řízení a myšlení	13
2.2.1	Vize a poslání podniku	15
2.2.2	Cíle	16
2.3	Strategie ve fázi poklesu	17
2.4	Strategická analýza	18
2.5	Externí (vnější) prostředí	18
2.5.1	Makroprostředí	19
2.5.2	Mikroprostředí	21
2.6	Interní (vnitřní) prostředí	23
2.7	SWOT analýza	24
2.8	Formulace, implementace a kontrola	25
3	Praktická aplikace na společnost GALVAMET spol. s r.o.	27
3.1	GALVAMET spol. s r.o.	27
3.2	Externí analýza	32
3.2.1	Makroprostředí - PESTLE analýza	32
3.2.2	Mikroprostředí - Porterův model	37
3.3	Interní analýza	40
3.4	SWOT analýza	46
4	Návrh strategie na zlepšení	47
4.1	Strategie diferenciacce	47

4.2 Konkrétní návrhy	48
5 Závěr	50
Seznam použité literatury	52
Seznam zkratk.....	54
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Jedním ze základních nástrojů pro zajištění nejen úspěšného, ale hlavně dlouhodobého rozvoje podniku je kvalitní podniková strategie. I když existuje řada teorií, jak podnikovou strategii nejlépe zpracovat, není možné vytvořit jediný univerzální model, který by platil pro jakýkoli podnik. Každá podniková strategie je unikátní a představuje způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku. Jde vlastně o dokument, který popisuje připravenost podniku na situace, které by mohli v budoucnu nastat.

Pokud sledujeme dnešní vývoj na trhu a také zvyšující se požadavky zákazníků, je nejenom důležité, aby podnik měl správně promyšlenou strategii, ale spíše je důležité to, jak vymyšlenou strategii dokáže implementovat do podniku.

Každý podnik by měl mít vypracovanou strategii podniku. Kvalitní strategie je hlavním předpokladem úspěšného podniku. Jestliže podnik strategii nevytváří, nebo se nesnaží ji udržovat a obnovovat, může se podnik objevit v té nejhorší situaci a to je úpadek čili bankrotu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit pomocí analýz a informací, situaci daného podniku na trhu z hlediska vnitřního a vnějšího okolí. Ukázat strategii daného podniku, jak by se mohla rozvíjet a kam by mohla směřovat. Prostřednictvím analýz navrhnout strategii pro zlepšení postavení podniku na trhu, popřípadě zlepšení konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři části. První, teoretická část, bude zaměřena na význam strategie a její formy. Bude popsáno strategické řízení a strategická analýza, která je nepostradatelná pro správný vývoj podniku. Strategická analýza je rozdělena na vnější a vnitřní prostředí a zahrnuje různé analýzy jako např. PESTLE analýzu, 4C či SWOT analýzu. Závěr teoretické části bude zaměřen na formulaci, implementaci a kontrolu strategie.

Druhá, praktická část, bude prvně zaměřena na představení podniku, její historii a organizační strukturu. A poté již dříve získané informace budou aplikovány konkrétně na daný podnik a bude zhodnocena situace podniku na trhu z hlediska konkurence.

Třetí část bude orientována na konkrétní návrhy pro podnik a konec bakalářské práce je věnován závěru.

2 Teoretické aspekty strategie společnosti

Úvod bakalářské práce je věnován základním pojmům, které se týkají daného tématu. Zaměření se na význam slov, jako je strategie, analýza a druhy analýz a také popis metod, které budou následně využity k aplikaci v praktické části. Vypracování strategie je plně na zodpovědnost vedení firmy, které je za danou strategii odpovědná. Tvorba strategie patří k největším intelektuálním výkonům vedení firmy.

2.1 Strategie

Co je to vlastně strategie? Již na první pohled jde vidět, že je to slovo cizího původu. Ve starořeckém významu slova znamenala „stratégia“ vojevůdcovské umění. Vojáci ho převzali z antiky a uvedli do odborné mluvy. V kořeni slova strategie je výraz „stratégem“, který můžeme chápat jako nečekaný zvrat, předstírání, léčka, past, nebo také překvapující rozuzlení. (Jirásek, 2003)

Na tvorbu podnikové strategie se navrhovaly různé metody, jež měly pomoci k efektivní a pokud možno co nejdokonalejší strategii. V současnosti se od metod ustupuje a strategická práce je dnes považována až za umění, v němž se firmy snaží zvítězit na daném trhu. Jestliže si podnik nevytvoří dostatečnou strategii, nemusí nabírat slibný směr a může se stát ohroženým vůči konkurenci. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Dle Dedouchové (2001, str. 1) „Se tradiční definice strategie podniku chápe jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“

V moderní definici je strategie chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Do strategie jsou začleněny dlouhodobé cíle podniku, průběh strategických operací a umístění zdrojů podniku tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku ale hlavně, aby reagovala na změny, které se dějí v okolí podniku. Novodobé pojetí strategie je představováno jako podnikatelská kuráž vůči konkurenci. (Dedouchová, 2001)

Strategii můžeme rozdělit na dva základní přístupy, podle toho, jak strategii chápou:

- Plánovací přístup
- Přírůstkový přístup.

Plánovací přístup – můžeme si jej vybavit jako „mysli a pak dělej.“ Tento přístup shledává strategii jako plán, jež je racionálně formulován a poté implementován. Jenže při formulaci cílů a poslání, manažeři preferují své vlastní názory a cíle a tento přístup bývá představován spíše byrokraticky.

Přírůstkový přístup – ten si můžeme představit jako „mysli, přesvědči se, hádej se, diskutuj, uč se a mysl.“ Představuje strategii jako souhrn několika podnikových činností. Tento přístup předpokládá, že manažeři znají změny, které se dějí v okolí podniku a jsou schopni vypracovat takovou strategii, kdy se podnik dokáže změnám přizpůsobit. (Dedouchová, 2001)

2.1.1 Hierarchie strategií podniku

Keřkovský a Vykypl (2006, str. 25) tvrdí, že „Strategie je na všech úrovních strategického řízení formována množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace.“ Domnívá se, že se vyskytuje soustava strategií na sebe navazujících, jež je hierarchicky sestavena ze čtyř strategií:

- **Corporate strategy** neboli strategie celkového podniku determinuje hlavní podnikatelská rozhodnutí, která jsou v kategorii působení organizace. Tato strategie je rozvinutím vize podniku a také zadáním pro definování business strategie, kdy na definování se podílejí většinou top manažeři a vlastníci firmy.
- **Business strategy** neboli obchodní strategie definuje strategické cíle, jichž by strategická obchodní jednotka měla dosáhnout. Strategickou obchodní jednotkou se rozumí firmy, které vyrábějí pro různé trhy různé výrobky.
- **Funkční strategie** vzniká z předpokladu strategické obchodní jednotky a stavu, ve kterém se firma nachází.
- **Horizontální strategie** vymezuje strategické cíle pro více strategických obchodních jednotek. Smyslem této strategie je řešení vzniklých poměrů mezi obchodními jednotkami. (Grasseová, 2010)



Obr. 2.1 Hierarchie firemních strategií
Zdroj: Keřkovský M., Vykypěl O., 2006, str. 26

2.1.2 Modely strategie

Jak tvrdí Dedouchová (2011, str. 55) „Podniky vytvářejí strategii s cílem získat konkurenční výhodu, která vede k odstranění rivalů a dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. K udržení konkurenční výhody v daném mikrookolí je nutné zvolit vhodnou strategii.“

Miles a Snow v roce 1978 předvedli podle empirických studií, že byly prováděny v rozličných úsecích čtyři druhy společností – hledači neboli zlatokopové, analyzátor, obránci a reaktori neboli reagující. Poté s generickou strategií přišel Porter a následně v roce 1987 vyšel Miller s analýzou strategie organizace. Tato analýza zahrnuje právě čtyři rozměry, a to inovaci, marketingovou diferenciaci, rozsah a kontrolu nákladů. Dále si mohou také podniky vybírat z alternativních strategií, kdy je ale potřeba vyjít z výsledků analýzy, diagnózy prostředí a faktorů, jež jsou uvnitř podniku. (Mallya, 2007)

V roce 1980 Michael Porter přišel s návrhem třech základních konkurenčních strategií. Tyto strategie vycházejí z konkurenční výhody, jež znamená vyžádání si silných stránek v konkurenčních poměrech. I když má podnik mnoho silných, ale i slabých stránek ve srovnání s konkurencí, vyskytují se dva základní typy konkurenční výhody – nízké náklady a diferenciacie. (Dedouchová, 2001)

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		nízké náklady	diferenciace
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	nízká	strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	diferenciační strategie
	vysoká	cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Obr. 2.2 Porterovy základní konkurenční strategie

Zdroj: Dedouchová M., 2001, str. 56

Tyto dva typy konkurenční výhody přispěly k tvorbě třech základních konkurenčních strategií:

- Strategie nízkých nákladů
- Diferenční strategie
- Cílená strategie.

Strategie nízkých nákladů – zaměřuje se na sestavení podmínek, jež dovolí podniku vyrábět s nižšími náklady, tedy levněji než konkurence. Podnik by měl snížit náklady na materiál ve výrobě, ale i přesto si zachovat postavení na trhu a získat rozhodující podíl na trhu. Tato strategie brání podnik před konkurenčními hrozbami, ale také i před silnými dodavateli a odběrateli. Avšak značnou nevýhodou této strategie je to, že konkurence může tuto strategii lehce napodobit.

Diferenciační strategie – cílem strategie je diferencovat se od konkurence a poskytovat dokonalejší výrobky než konkurence. Tato strategie je zpravidla dražší než předchozí, neboť investuje především do oblastí jako je marketing, nebo věda a výzkum, či prodej. Hlavní překážkou při použití této strategie je ono zrádné a podceňované přesvědčení zákazníka o tom, že zrovna náš produkt má ty výjimečné vlastnosti, které daný zákazník hledá.

Cílená strategie – tato strategie se soustřeďuje na nízké náklady, nebo diferenciaci pro úzký segment trhu. Cílem této strategie je poskytnout potenciálnímu zákazníkovi co nejvyšší hodnotu za výjimečnou cenu.

K tomu, aby firma dosáhla úspěchu na daném trhu, si musí zvolit pouze jednu strategii a především ji nepřetržitě monitorovat. Tyto tři obecné strategie vyžadují odlišné styly vedení, kterými podnik své zaměstnance vede. Jestliže firma nerozvine svou strategii ani jednou z výše uvedených, je velmi pravděpodobné, že uvízne uprostřed cesty. To znamená, že je ve velmi nepříznivém postavení z hlediska strategie. Podnik, jenž se vyskytne uprostřed cesty, má velkou vyhlídku, že jeho ziskovost bude na velmi nízké úrovni oproti konkurenci. Jakmile se podnik objeví v takovéto situaci, musí provést hlavní strategická rozhodnutí. Tato situace samozřejmě potřebuje čas, aby se firma z této pozice mohla dostat. U těchto tří obecných strategií existují také určitá rizika. První z rizik znamená, že si firmy neudrží či nedosáhnou dané strategie. Druhým rizikem se stává to, že podniky si neudrží výhodu z dané strategie a postupem času se tato výhoda bude vytrácet. (Porter, 1994)

Kromě obecných strategií existuje ohromná řada dalších strategií. Jako například strategie, která se zaměřuje na udržitelnost konkurenční strategie. Nejlepším vhodným stavem pro firmu je, pokud si danou strategii dokáže udržet. Jednou z možností jak strategii udržet, je přidružit zákazníka k danému podniku. Základem strategie je zajímavost výrobků, či poskytovaných služeb, popřípadě atraktivita samotného podniku pro zákazníka a poté jeho loajalita a spokojenost. K tomu, aby podnik dosáhl toho, že zákazníci budou s podnikem absolutně spokojeni, je možné dosáhnout přes nejlepší výrobek a tak zvané systémové propojení a komplexní řešení pro zákazníka. (Tyll, 2014)

2.1.3 Optimální strategie

Před vlastním začleněním strategie na jakoukoli úroveň je nutné rozhodnout, jakou z variant strategie vlastně vybrat. Výběr vhodné strategie je zásadní a závisí na ní budoucnost celého podniku. Výběr vhodné varianty strategie si žádá zvlášť objektivní přístup. Vhodná varianta by měla splňovat především tři základní předpoklady:

- Přijatelnost
- Vhodnost
- Proveditelnost.

Přijatelnost – je velmi spjata s lidským očekáváním. Vyskytují se zájmové skupiny, které jsou buďto uvnitř, anebo vně podniku. Do zájmové skupiny uvnitř podniku můžeme zařadit zaměstnance, manažery, vlastníky. Vně podniku působí zákazníci, společenské organizace, anebo např. obce. (Dedouchová)

Přijatelnost strategie se definuje ve třech univerzálních oblastech, a to riziko, návratnost a reakce investorů. V praxi je vhodné, aby firma využila více než pouze jeden přístup, nebo techniku ke stanovení přijatelnosti strategie. Do analýzy návratnosti patří analýza rentability, analýza poměru nákladů/výnosů a analýza hodnot vnímané akcionáři. Mezi analýzu rizika spadá analýza citlivosti a projekce finančního koeficientu. A analýzou reakcí investorů se rozumí mapování investorů, které může být prospěšné pro stanovení politických předností a také pro identifikaci vztahů mezi investory. (Johnson, Scholes, 2000)

Vhodnost – je kritériem hodnocení rozsahu, v němž strategie, která je navrhovaná odpovídá strategické analýze. Z hlediska zlepšení a udržení pozice na trhu, se zabývá posouzením, zda daná strategie je vhodná, či nikoliv. (Dedouchová, 2001)

Určení vhodnosti strategických příležitostí se může jevit jako prospěšný základ pro přezkoušení možností ještě před samotným uskutečněním detailní analýzy, jež se zaobírá proveditelností a přijatelností strategie. Vhodnost strategie se v podstatě týká otázky, zda daná strategie souhlasí s podmínkami, ve kterých se podnik nachází a v budoucnu se chce pohybovat. Testování vhodnosti strategie se provádí na několika technikách. Na analýze životního cyklu, postavení, obchodnímu profilu, analýze portfolia a analýze hodnotového řetězce. (Johnson, Scholes, 2000)

Proveditelnost – znamená, jestli pak daná strategie může být úspěšně implementována. (Dedouchová, 2001)

Vůbec stanovením proveditelnosti se zjišťují odpovědi na otázky, zda podnik má, či nemá potřebnou kvalifikaci a zdroje k dosažení plánované strategie. K ohodnocení proveditelnosti může podnik využít několik přístupů, které souvisejí s danou analýzou. Kupříkladu může využít analýzu toku kapitálu, která má za cíl stanovit počet potřebného kapitálu pro splnění daných variant strategií. (Johnson, Scholes 2000)

Jestliže má podnik na trhu vhodně sestavenou strategii vůči konkurenci, vyplývá z toho, že se odlišuje od ostatních a staví se do výjimečné pozice. Mnoho firem se domnívá, že stanovená strategie se již nemusí měnit a zůstane stejná i po několik let. A to je hlavní problém, neboť strategie by se měla měnit v závislosti na čase a v průběhu změny globálních integrací. Při výběru strategie se berou v úvahu také zkušenosti řídicích pracovníků a objektivní metody, které počet variant strategie podstatně sníží. (Charvát, 2006)

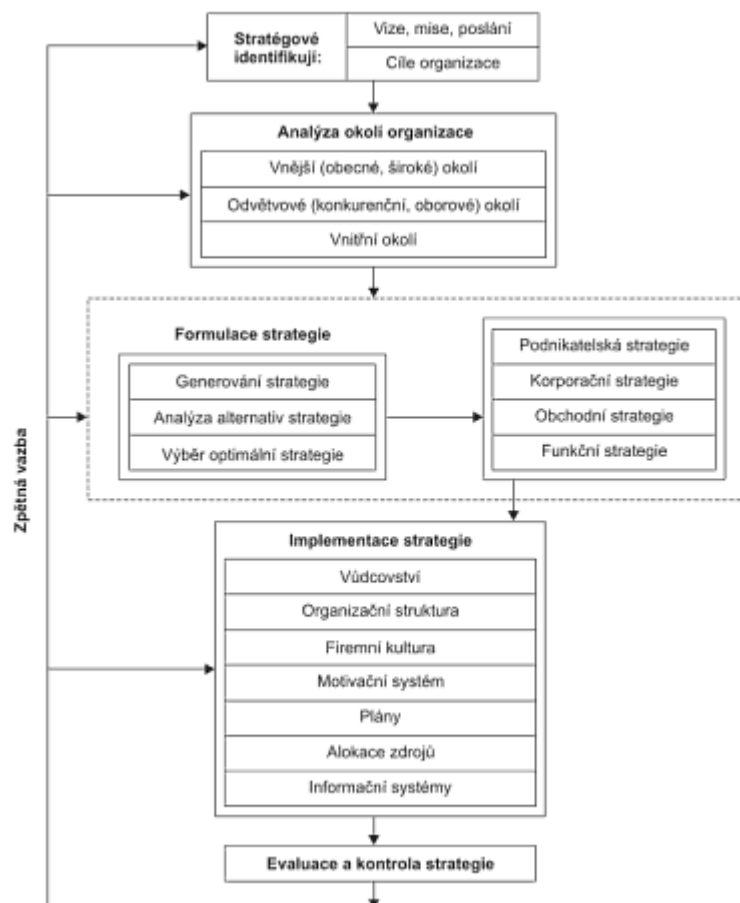
2.2 Strategické řízení a myšlení

Dle Jakubíkové (2013) je strategické řízení dynamický proces, spočívající ve vymyšlení, vytvoření a následného do provozu uvedení plánů a určitých záměrů, které mohou zásadně ovlivnit budoucí firemní rozvoj. Takovéto vedení obsahuje aktivní úkony, které jsou zacílené na dosahování dlouhodobého sladění mezi dlouhodobými cíli a posláním firmy, a také mezi prostředím a firmou, ve kterém se firma objevuje. Jeho jádrem je strategie podniku.

Na rozdíl od klasického řízení podniku se strategické řízení zcela liší, neboť se soustřeďuje na úspěch podniku z dlouhodobého hlediska. Vytváří, hodnotí nové cíle a strategie podniku a využívá kreativity a schopností zaměstnanců. (Dedouchová, 2001)

Systém strategického řízení požaduje strategické myšlení. Dle Koštana a Šuleře (2002, str. 6) strategicky myslet znamená „Perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat

zdroje a učit se tvořivě překovávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“



Obr. 2.3 Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya T., 2007, str. 28

Mnoho českých firem si již osvojilo principy strategického řízení, ale i mnoho firmám stále činí strategické myšlení značné problémy. Pokud manažeři v podniku zvládnou principy strategického řízení, je velmi pravděpodobné, že jejich firma bude úspěšná. Mezi principy strategického řízení patří například **analýza prostředí**, kde by firmy měli mít vytvořen strategický informační systém, který jim umožní přesně a včas používat informace, jež ovlivňují strategii podniku. Schopnost získat příslušné informace správným směrem a se správným úsilím je použít, je hlavní zbraní všech, a to nejenom těch velkých, úspěšných firem. Mezi další principy strategického myšlení patří **orientace**

na zákazníka, kdy by se firma měla snažit o uspokojení zákazníka. Existuje také mnoho dalších principů, již jsou důležité k úspěchu firmy. (Košťan, Šuleř, 2002)

Strategické řízení má i značné výhody jako např.:

- Podnik se podílí na rozvoji své budoucnosti a má nad ní i kontrolu
- Definuje ideální strategii na základě logičtějších, systematictějších stanovisek při výběru vhodné strategie
- Jestliže firmy využívají strategické řízení, dosahují vyšší prodejnosti, ziskovosti a produktivity práce pracovníků
- Snižují se problémy se zaměstnanci, již nechtějí změny v podniku
- Atd. (Mallya, 2007)

2.2.1 Vize a poslání podniku

Vize neboli představa, je vidina podniku od minulosti, přes přítomnost až k budoucnosti, která se vytváří v podnikovém vedení. Její sdělování a tvorba není vůbec lehká. Vize patří k nejsložitějším intelektuálním výkonům manažerů, správní rady a výkonné moci. (Jirásek, 2003)

Jasnou vizi potřebují hlavně ty podniky, již mají problém a chtějí ho řešit, ale i ty podniky, které se chtějí přizpůsobit vyvíjejícím se změnám na trhu. Mít vizi pro podniky znamená mít určitou výhodu na trhu. Především se uskutečňuje v dlouhodobém myšlení podniku, tzv. kam se chce ubírat. Dobrá vize je praktická, originální a výjimečná oproti konkurenci. (Charvát, 2006)

Mezi šedesátými a sedmdesátými lety se poslání podniku považovalo za základ strategii podniku. Poslání, jinak řečeno mise podniku je vlastně to co udává, na co by se měl podnik soustředit a jakým směrem by se měl ubírat, na základě konkrétních podmínek. Veškerá strategická rozhodnutí plynou z poslání, které vycházejí na základě vize. (Dedouchová, 2001)

Jak tvrdí Lednický (2006, str. 48) „Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity.“

Mallya (2007, str. 31) tvrdí, že „Mise by měla:

- Definovat současný stav společnosti
- Být stanovena na klíčové kompetence společnosti
- Soustředit se na hlavní aktivity společnosti
- Obsahovat sociopolitické potřeby, kterých chceme dosáhnout, včetně reakce na ně
- Určit naše klíčové stakeholdery
- Vyplývat z naší filozofie, hodnot, etiky a kultury
- Obsahovat naše přednosti
- Obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody.“

2.2.2 Cíle

Po formulaci poslání podniku by se měli předběžně vyjádřit strategické cíle, které jsou pomocnou silou při tvorbě strategie. Cílem podniku se rozumí konkrétní stav, jenž je žádoucí a předpokládá se jeho dosažení v daném časovém horizontu. Za formulaci cílů je odpovědné vedení podniku, ale v praxi se využívají také názory a rady zaměstnanců. Skrze cíle se všeobecné poslání podniku přemění do konkrétních výsledků, a proto cíle mají úlohu závazku k dosažení předem stanovených výsledků za dané časové období. Cíle mohou být buďto obecné anebo konkrétní. Obecné cíle jsou ve shodě s posláním podniku. Jsou sestavené na dlouhé časové období, to znamená alespoň na tři roky. Vyjadřují směr, jakým se společnost bude ubírat. Konkrétní cíle podporují obecné cíle. (Mallya, 2007)

Specifické cíle by měly být sestaveny na základě pomůcky SMART. Jak tvrdí Grasseová (2010, str. 65) „Cíle tedy musí být:

Specific – specifikované. Cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možností více výkladů. Cíl jasně ukazuje stav v budoucnu.

Masurable- měřitelné. Dosažení cíle lze přímo nebo nepřímo měřit pomocí ukazatelů.

Aceptable – akceptovatelné. Jestliže daný pracovník převezme odpovědnost za plnění tohoto cíle, musí pro něj být akceptovatelný.

Realistic – reálné. Cíl musí respektovat všechny známé omezující podmínky a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu.

Time frame – termínované. Cíl musí mít stanovený časový horizont dosažení.“

2.3 Strategie ve fázi poklesu

I když podnik aplikuje strategie, které jsou pro něj vhodné, může časem nastat situace, kdy samotný podnik se bude nacházet ve fázi zralosti. V této fázi je důležité, aby manažeři podniku sledovali vývoj finanční situace a udržovali jej alespoň v mírně růstovém trendu. Jestliže podnik není schopen na změnu trhu včas zareagovat, může z fáze stabilizace přejít do fáze poklesu tedy krize. Krize je takové stadium podniku, kdy v delším časovém období nedochází k příznivému vývoji výkonnosti podniku, dochází tedy k radikálnímu poklesu tržeb a klesá i ziskovost. Pokud podnik nepodnikne radikální změny, může být ohrožena její následná existence. Jestli u podniku takovýto stav trvá delší časové období, je nutné jej okamžitě řešit a přivést podnik zpátky na optimální úroveň. K tomu slouží sanace, jinými slovy restrukturalizace podniku.

Dříve než se přistoupí k ozdravování podniku, musí se provést důkladná analýza současného stavu podniku, charakterizovat povahu krize a definovat příčiny vzniku. Mezi nejčastější externí příčiny patří vývoj měnových kurzů, přírodní katastrofy, či legislativní změny. Mezi interní příčiny patří problémy s kvalitou výrobků nebo poskytovaných služeb, nedostatečné inovace, nebo nevhodně stanovená strategie podniku. Před samotným návrhem ozdravovací strategie je nutné si ujasnit, zda je stále ještě možné a existuje cesta k znovuoživení podniku.

Pokud je to možné, přistupuje podnik buďto k autonomní, nebo heterogenní sanaci. **Autonomní sanace** je situace, kdy se firma snaží o znovuoživení svými vlastními silami. V tom případě využívá rezervy, využívá zpětného leasingu, či odprodává části aktiv. U **sanace heterogenní** spolupracuje podnik se třetími osobami, kterými mohou být věřitelé, obchodní partneři či bankovní instituce.

Jestliže chce podnik, aby sanace byla úspěšná, musí radikálně restrukturalizovat celý podnik. Velmi často se v této roli ocitá krizový management, který zjistí ty části

podniku, jež jsou ztrátové a je nutno se jich zbavit. Na druhou stranu zjistí, které části organizace by si podnik měl ponechat, neboť mu v budoucnu mohou přinést zisk. (Tyll, 2014)

2.4 Strategická analýza

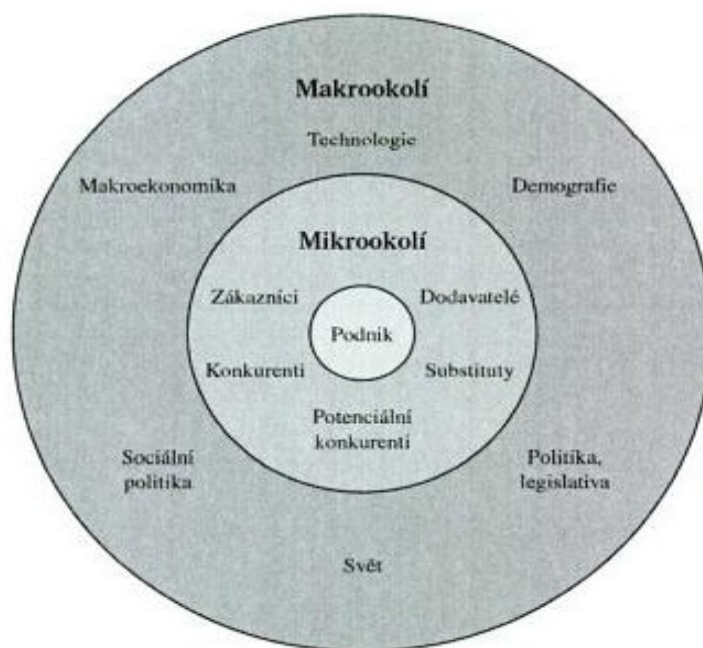
Analýza pochází z řeckého slova ana-lyó, což v překladu znamená rozvazovat či rozebírat. Respektive analýza znamená metodu, ve které se prostřednictvím rozkladu, rozkládají jednotlivé celky od složitějších na ty jednoduché.

Tím nejdůležitějším úkolem strategie je, aby byl podnik připraven na situace, které v budoucnu s velkou pravděpodobností mohou nastat. Strategická analýza zahrnuje vztahy mezi okolím podniku, kam patří makrookolí, konkurenční síly, odvětví a zdrojový potenciál podniku. Mezi nejdůležitější cíle strategické analýzy patří analyzovat, identifikovat a zhodnotit všechny faktory, u nichž lze předpovídat, že mohou mít vliv na strategii podniku a volbu cílů. (Sedláčková Buchta, 2006)

Pro vývoj firmy je strategická analýza nezbytná. Tuto analýzu bychom měli brát jako určitý nástroj k objevení příležitostí a problémů a ke zhodnocení variant strategie, ale ne jako prostředek k uskutečnění změn.

2.5 Externí (vnější) prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je vyhledat v okolí podniku ohrožení a příležitosti. Tato strategie by měla co nejvíce využívat vyhledané příležitosti a nalézt si cestu, jak se vyhnout ohrožení, nebo alespoň zmenšit jejich dopad na daný podnik. Mezi externí prostředí podniku patří makroprostředí a mikroprostředí. (Dedouchová, 2001)



Obr. 2.4 Okolí podniku
Zdroj: Dedouchová M., 2001, str. 16

2.5.1 Makroprostředí

Zahrnuje síly, jež ovlivňují všechny zúčastněné na trhu. Hlavním účelem ekonomického makroprostředí je zejména zjištění ukazatelů, které by mohly ovlivnit ekonomický vývoj podniku.

PESTLE analýza

Metodou PESTLE rozebíráme vnější faktory prostředí, které by mohli v budoucnu ohrožit podnik či popřípadě znamenat určitou příležitost. Pro zkoumání vnějších faktorů, které působí na podnik, se využívá PESTLE analýza. Její název je složen ze začátečních písmen slov:

Politické faktory obsahují politické vlivy, mezi něž patří stabilita vlády a politická stabilita, činnosti zájmových skupin, vliv politických stran, sociální, fiskální a vízová politika. Tyto faktory upravují podnikání, určují prostor pro podnikání a mohou mít vliv na rozhodnutí, která se učiní v budoucnu.

Ekonomické faktory popisují stav ekonomiky a patří zde faktory jako například míra inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, výše HDP a jeho vývoj, stav měnového kurzu, životní minimum nebo výše důchodů.

Sociální faktory se týkají demografických, kulturních a náboženských podmínek. Struktura a rozložení obyvatel, životní úroveň, množství vzdělávacích institucí, které jsou schopny poskytnout potřebné vzdělání.

Technologické faktory, jsou potřebné k tomu, aby podnik nezaostával za konkurencí. Do těchto faktorů patří kupříkladu nové technologie a rychlost technologických změn.

Legislativní faktory za ty lze považovat existenci legislativních norem a vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy.

Ekologické faktory, kam řadíme klimatické, přírodní vlivy, či legislativní omezení, která jsou skloubena s životním prostředím. (Grasseová, 2010)

Z časového hlediska je PESTLE analýza složitá, je závislá na znalostech těch, kteří analýzu zpracovávají. Je důležité, aby zpracované faktory plně odpovídaly dané firmě, neboť působení určitých faktorů na jeden podnik, nemá takový vliv na podnik druhý. Cílem je tedy rozlišit faktory, které přímo působí na daný podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Metoda „4 C“

Podniky zpravidla začínají podnikat a své aktivity uskutečňovat na tuzemském trhu. Poté, až dosáhnou větší velikosti a tuzemský trh se pro ně začne stávat malým, mají ambice prorazit na celosvětový neboli globální trh. Musí však počítat s dopady globalizace a soutěžením s nadnárodními podniky. Proto se k analýze celosvětových trendů, jež vedou k výběru vhodné strategie používá metoda „4C“, která se skládá z:

Customers – zákazníci. Ti v určitých odvětvích stále více začínají prosazovat spotřebitelský vkus. Ovšem jiní zákazníci preferují specifické vlastnosti produktů. Pokud podnik tyto situace pozná, umožňuje mu to lehčí rozhodování mezi jednotným globálním, či různým lokálním přístupem.

Country – národní specifika. Ty se projevují v rozdílných standardech, odlišných kulturních normách, či celních bariérách.

Cost – náklady. Mezi náklady, které formují tlak na standardizaci, jsou náklady na výrobu a marketing.

Competitors – konkurenti. Konkurence se stále více rozvíjí, je globálnější a působí i na regionální podniky. (Košťan, Šuleř, 2002)



Obr. 2.5 Model „4C“

Zdroj: Sedláčková H., Buchta K., 2006, str. 25

2.5.2 Mikroprostředí

Cílem manažerů podniku při zpracování analýzy mikroprostředí je analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti, nebo případná ohrožení, která se vyskytují na trhu. Do analýzy mikroprostředí patří analýza konkurenčních sil, která studuje konkurenci v odvětví. Konkurenční síly velmi působí na pozici podniku a jeho úspěšnost. Pokud se v odvětví objevuje silná rivalita mezi podniky, může to vést k tomu, že se určitý podnik bude nacházet ve velmi nevýhodné situaci. K řešení problému ohledně vlivu konkurenčních sil v prostředí napomohl Porter, který vytvořil model pěti sil. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Porterův model

Porter v roce 1985 určil předpoklad, že míra zisku, kterého podniky dosáhnou, záleží na pěti faktorech jinak řečeno silách. Tyto síly znázorňují přitažlivost celého odvětví. Musíme ale vzít v úvahu, že ne všech pět sil, bude možno využít se stejnou důležitostí v jednotlivých odvětvích. Všechna odvětví jsou mimořádná a vykazují svou

vlastní strukturu. Znázorněných pět sil poskytuje podniku, aby do struktury daného odvětví vstoupil a jasně definoval faktory, již mají zásadní působení na konkurenci.

Smluvní síla dodavatelů se zvyšuje s jejich soustředěním, pokud dodavatelé nabízejí výjimečné produkty. Nejlepší způsob ochrany vůči zvyšující se síle dodavatelů, je udržování dobrých vztahů.

Smluvní síla kupujících jinak řečeno zákazníků. Pokud zákazníci mají velkou sílu při jednání, není trh přitažlivý. Zákazníci požadují vysokou jakost výrobků při nízkých cenách.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je závislé na výši vstupních a výstupních bariér do daného odvětví. Pokud jsou vstupní a výstupní bariéry vysoké, znamená to pro podnik velké riziko. Pokud firma v daném odvětví neuspěje je nucena bojovat o setrvání v odvětví. Nejlepší možnou variantou je situace, kdy vstupní bariéry jsou vysoké a ty výstupní na nízké úrovni. Neboť ne mnoho firem má dostatek financí pro vstup do odvětví a proto ziskovost v odvětví bude vysoká.

Hrozba substitučních výrobků. Substituční výrobky mají podobné vlastnosti a mohou se využívat ke stejným potřebám zákazníků. Pokud v odvětví existují substituty, musí u nich podnik sledovat vývoj cen a technologických vlastností. (Grasseová, 2010)



Obr. 2.6 Porterův model pěti sil
Zdroj: Dedouchová M., 2001, str. 18

2.6 Interní (vnitřní) prostředí

Interní analýza obsahuje klasifikaci veličin, jež jsou vně podniku. K tomu, abychom mohli rozpoznat slabé a silné stránky podniku, je nutné rozpoznat vnitřní faktory, jako jsou: distribuční a marketingové faktory, faktory technického rozvoje, faktory podnikových a pracovních zdrojů, výrobní faktory a řízení výroby, faktory rozpočtové a finanční.

Faktory technického rozvoje

Technický a vědecký rozvoj výrazně napomáhá ke zlepšování výrobního procesu. Taková situace směřuje ke snížení nákladů. Podnikové vedení musí stanovit a vydat směrnice, které vymezují úkol vývoje a výzkumu. Účelem vývoje a výzkumu je provést v podniku takové změny, které splní nad míru očekávání požadavky zákazníků a to lépe než konkurence.

Faktory pracovních zdrojů

V této analýze si vedení podniku ověřuje, zda jsou v podniku zaměstnávání lidé s dostatečnými vlastnostmi a zda jsou na správném místě. Zda-li poskytované pracovní podmínky jsou atraktivní vůči konkurenci, a zda jsou pracovníci dostatečně a pravidelně informováni o vývoji organizace. V současnosti se často hovoří o řízení lidských zdrojů – HRM, kdy jde o nabízení práce, která jsou stálá pro zaměstnance. Hlavním úkolem je dát pracovníkům pocit, že jsou zcela nepostradatelní pro zajištění úspěšnosti firmy.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing je v dnešní době oblastí podnikání, která má rozhodující vliv na to, zda si zákazník výrobek koupí, či nikoli. V současnosti zákazníci rozhodují více než kdy v minulosti o neúspěchu, či úspěchu podniku. Podniky by se měly zaměřit na trvalý vztah mezi zákazníkem, kdy budou s výrobkem spokojeni a zůstanou věrni naší firmě.

Finanční analýza

V této oblasti zjišťuje vedení podniku, jaká je finanční situace podniku a hodnota finančního řízení. Finanční situace podniku je tím nejvíce důležitým ukazatelem její pozice vůči konkurenci. Pro věřitele, management podniku a stakeholdery jsou velmi důležité

finanční ukazatele. Mezi ty nejpoužívanější patří poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. (Mallya, 2007)

2.7 SWOT analýza

Závěrem strategické analýzy se provádí určení silných stránek podniku, jeho slabin, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza je jedna z nejznámějších a nejvíce používaných analýz okolí podniku. Jak tvrdí Jakubíková (2013, str. 129) je „Cílem SWOT analýzy identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ Tato analýza je užitečný způsob, jak shrnout více analýz a kombinovat je s výsledky rozboru okolí. Její název je zkratkou anglických slov Strengths – silná místa či přednosti, Weakness – nedostatky či slabá místa, Opportunities – možnosti, Threats – úskalí.

Přednosti znamenají kladné podmínky uvnitř podniku, které pomohou podniku zlepšit svou pozici oproti konkurenci. Předností mohou být dobré vztahy s partnery či zákazníky, skvělé využití technologií.

Nedostatky vyjadřují nepříznivé vnitřní podmínky, jež mohou snížit výkonnost podniku. Mezi nedostatky řadíme např. manažery, kteří mají nedostatečné schopnosti ve strategickém řízení, nedostatek finančních prostředků anebo zastaralé vybavení, či popřípadě stroje.

Příležitosti představují budoucí předpoklady, kterých může firma za určitých podmínek dosáhnout. Příležitostí může být zvyšující se počet obyvatel a tím pádem i zákazníků, nebo také zrod nových technologií.

Hrozby jsou budoucí předpoklady, které v budoucnu negativně ovlivní okolí podniku. Hrozbou pro podnik může být vstup nového konkurenta či pokles zákazníků, popřípadě uvedení nových technologií, na které nebude mít podnik dostatek financí. (Košťan, Šuleř, 2002)

SWOT analýza by se měla využít až na závěr strategické analýzy, k sumarizaci výsledků, již se uskutečnily v interní a externí analýze. Hlavním pozitivem této analýzy je, že identifikuje hlavní přednosti, hrozby, silné a slabé stránky ve vnějším okolí podniku. Po

vypracování SWOT analýzy by mělo vedení podniku být schopno zhodnotit pozici podniku vůči konkurenci a provést případná opatření, která zajistí lepší pozici v budoucnu. Značnou nevýhodou této metody se jeví její zpracování, které je zcela subjektivní a závisí na názorech zpracovatele. (Dedouchová, 2001)

2.8 Formulace, implementace a kontrola

Formulace „Po uskutečnění strategické analýzy a diagnózy slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit k formulaci strategie. To je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle. Strategie, kterou vedení organizace vybere jako optimální, by měla být efektivní při řešení daného problému. Prakticky může být implementována v dané situaci a dostupnými zdroji, proveditelná v rámci adekvátního času, ekonomická, není příliš rozkladná a je akceptovatelná všem zainteresovaným skupinám uvnitř organizace.“ (Mallya, 2007, str. 110)

Při formulaci strategie existují určitá pravidla, která by neměla být zanedbána. Strategie musí být jasná všem zaměstnancům, aby nevznikly konflikty, že podniku chybí strategické pojetí. Dalším pravidlem je vzdělání vedoucích pracovníků, kteří se podílejí na tvorbě strategie, neboť strategické myšlení není přirozené, ale musí se jemu učit. (Lednický, 2006)

Implementace strategie se zabývá převodem navrhnuté strategie podniku do praxe. Strategická analýza a její samotný výběr strategie by měla pro organizaci velmi malý význam, pokud by nebyla implementovatelná. Zavedení podnikové strategie do praxe je mnohdy velmi souhrnná záležitost. Jestliže si podnik nezvolí vhodnou organizační strukturu, nemusí se plánovaná strategie správně realizovat. Ovšem nezáleží jen na struktuře, spíše záleží na detailním rozvržení samotného návrhu na strukturu. Často organizace vyžadují určitou změnu uspořádání uvnitř organizace, aby se daná strategie lépe mohla změnit. (Johnson, Scholes 2000)

Kontrola – po rozhodnutí o strategii organizace a po zdárné implementaci do podniku, podnik provádí kontrolu, zda daná strategie byla vhodně sestavena. Jak tvrdí

Mallya (2007, str. 202) „Kontrola je procesem, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním a zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny.“

3 Praktická aplikace na společnost GALVAMET spol. s r.o.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na představení společnosti GALVAMET spol. s r.o., dále jen GALVAMET, jeho historii, současnou situaci a organizační strukturu. Po představení podniku bude následovat praktická aplikace externí a interní analýzy podniku a SWOT analýza.

3.1 GALVAMET spol. s r.o

Společnost vznikla v červenci roku 1999 zápisem u Městského soudu v Praze, ale od roku 2002 je vedená u Krajského soudu v Ostravě. Ovšem ještě před založením společnosti ve Vsetíně působila Zbrojovka, která od svého vzniku v roce 1937 byla velkou průmyslovou společností až se 7000 zaměstnanci. Až po jejím rozpadu v roce 1989 se lidé rozhodli zachovat tradici kalení na Valašsku, a tak vznikla společnost GALVAMET. Společnost GALVAMET je jedním z pokračovatelů dlouholeté tradice, která se na Valašsku vyskytuje. I přesto, že společnost má spíše lokální význam, její dosah je až globální. Součástky, jež se ve firmě tepelně zpracovávají, můžeme najít ve většině motorových vozidel, letadlech, lodích, jeřábech, nemocnicích, bagrech, mostech, obráběcích strojích a také ve zbraních. Je to společnost, která je postavena na základě tradice s mimořádně silným vztahem k zemi, ve které my všichni žijeme. I přesto, že společnost zatím nemá moc velkou historii a její působení v oblasti kalení je pár desítek let, zakládá si především na státnosti a historii v dané zemi. A proto se v sídle společnosti nachází spousta exponátů, které se vážou k historii naší země a dané oblasti, ve které se společnost nachází.

Kalení

Kalení je tedy způsob tepelného zpracování feritických - korozivzdorných ocelí, kdy se při ní ocel ohřeje na tzv. kalící teplotu a poté se prudce ochlazuje. Tím ocel získává lepší mechanické i fyzikální vlastnosti. Kalená součást má vyšší tvrdost, ztrácí však svou houževnatost a proto se stává křehčí.

Základní informace

Obchodní firma: GALVAMET spol. s r.o.
Sídlo: Vsetín, Jasenice 783, PSČ 755 01
Identifikační číslo: 25779893
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál: 200 000,- Kč

Předmět podnikání

Od 1. ledna 2014:

Zámečnictví, nástrojářství
Obráběčství
Slévárenství, modelářství
Galvanizérství, smaltérství
Klempířství a oprava karosérií
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona.

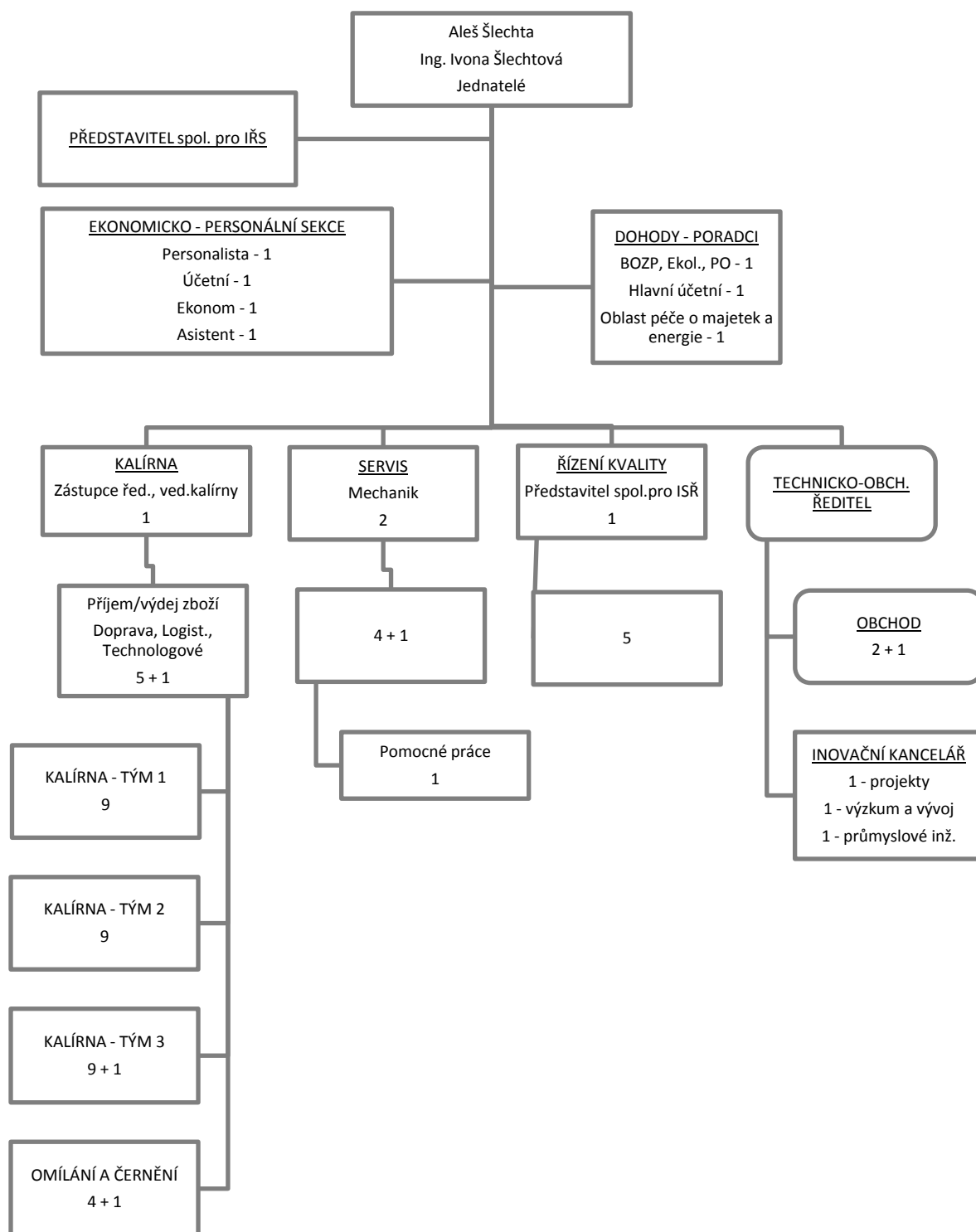
Statutární orgán:

Společnost GALVAMET má 2 společníky, kteří za společnost jednají a podepisují se každý samostatně. Podpisy provádějí k obchodnímu jménu společnosti. Jednateli jsou Aleš Šlechta a Ivona Šlechtová, která se jednatelkou společnosti stala od roku 2014. Jediným společníkem společnosti je jeden z jednatelů, a to Aleš Šlechta. Do společnosti vložil 200 000 Kč a jeho obchodní podíl je 100%. Ředitelem a současně i jednatelem společnosti je pan Aleš Šlechta.

Sídlo společnosti

Sídlo společnost a jeho vedení, administrativní oddělení, správní oddělení a výrobní hala se nachází v jednom místě, a to v Jasenicích v areálu bývalé firmy Zbrojovka Vsetín. Výhodou této centralizované struktury společnosti je hlavně úspora časová, ale také finanční. V tomto areálu působí také mnoho dalších firem, jedná se proto o typickou průmyslovou oblast na okraji města. Do této průmyslové oblasti město zřídilo pravidelné autobusové linky městské sítě MHD pro dopravu zaměstnanců do všech těchto firem. V blízkosti společnosti se nenachází žádné ubytovací ani veřejné stravovací zařízení.

Organizační schéma



Obr. 3.1 Organizační schéma podniku
Zdroj: Interní záznam společnosti, vlastní zpracování

Vybavení společnosti

Společnost disponuje třemi automatizovanými linkami pro tepelné a chemicko-tepelné zpracování kovů výhradně v ochranné atmosféře. Ochranné atmosféry tvořené různými technickými plyny umožňují zušlechťování, kalení, žihání, cementování, nitrocementování, plynové nitridování a karbonitridování při dosažení vysoké jakosti povrchu, jež splňují i nejnáročnější požadavky zákazníků.

První kalicí linkou je **IPSEN / HSH**, která umožňuje cementování, nitridování, nitrocementování, zušlechťování, kalení a žihání v ochranné atmosféře. Používá se na tepelné zpracování konstrukčních a nástrojových ocelí s teplotou austenitizace do 1000°C, což v podstatě znamená ohřev oceli nad kritické teploty s výdrží, aby ocel nabyla stabilního stavu do 1000°C. Ochranná atmosféra je tvořena endoplynem.

Druhou kalicí linkou je **LAC CHTZ 220**, která se používá pro tepelné zpracování konstrukčních a nástrojových ocelí s teplotou austenitizace do 960°C. Ochranná atmosféra je tvořena směsí metanolu a dusíku. Umožňuje cementování, nitrocementování, zušlechťování, kalení a žihání v ochranné atmosféře.

A třetí, neméně podstatnou pecí je **SOLO PROFITHERM 300**, pomocí níž je možné cementování, nitrocementování, zušlechťování, kalení a žihání v ochranné atmosféře. Díky jejím technickým možnostem se využívá na tepelné zpracování konstrukčních a nástrojových ocelí s teplotou austenitizací do 950°C. Ochranná atmosféra je tvořena směsí metanolu a dusíku. Zvláštností této pece je velikost její olejové lázně, která zajišťuje minimální deformaci při tepelném zpracování.

Dále je firma vybavena vakuovými pecemi firem TAV, BMI, IPSEN a vakuovou kalicí pecí se systémem nízkotlaké cementace a horizontální vakuovou popouštěcí pecí s turbo chladicím systémem. Rozdílné velikosti i konfigurace technologií umožňují plynule reagovat na požadavky zákazníků.

Firma také umožňuje vysokofrekvenční povrchové kalení. Tento způsob kalení umožňuje povrchově kalit rotační součásti do průměru 270 mm a v délkách až 600 mm. Sledování procesu a zajištění opakovatelnosti je umožněno monitoringem. Po odborné konzultaci je možné zpracovávat i nerotační, případně rozměrnější součásti.

Ve společnosti může probíhat také žíhání bez ochranné atmosféry. Tento proces může probíhat ve třech elektrických pecích. Společnost nabízí žíhání na odstranění pnutí, normalizační žíhání, stabilizační žíhání a žíhání na měkko. Dle přání zákazníka může společnost tyto velké pece použít i k jiným procesům. Všechny pece jsou napojeny na monitorovací zařízení, lze tedy přesně dokladovat průběh procesu. Tento proces se používá pro tepelné zpracování součástí ve strojírenském, automobilovém, vojenském a textilním průmyslu.

Omílání jinak řečeno vibrační odhroťování, které probíhá za účelem zbavení se ostrých hran na součástech např. po lisování, nebo jako následná operace po tepelném zpracování. Společnost nabízí vibrační odhroťování na čtyřech omílacích bubnech. Po této operaci je možné díly konzervovat nebo sušit. Pracoviště je vybaveno moderní odstředivkou s uzavřeným okruhem, čímž je zaručen její minimální vliv na životní prostředí.

Dále společnost nabízí černění, což je povrchová úprava na principu oxidace železa a používá se jako dlouhodobá ochrana proti korozi. Je to vhodný doplněk po tepelném zpracování. Tato technika je prováděna moderní technologií s velmi ekologickým provozem. Zpracovávat lze jak větší dílce v koších tak drobné díly v bubnu. Tryskání lze provádět v malém kabinetovém boxu a to abrazivem na bázi litinové drti. Je přínosné tryskání použít před samotným černěním, či jako ujednacení povrchu po žíhání bez ochranné atmosféry.

Vize

Vizí firmy je pracovat tak aby byla schopna vytvořit určitý druh rovnováhy mezi úspěšnou a fungující firmou, spokojenými a vracejícími se zákazníky, šťastnými zaměstnanci s chutí do práce a zlepšujícím se sociálním prostředím tak, aby zajistila v dlouhodobém horizontu jistotu práce pro své zaměstnance, jejich důstojný život, a určitě v neposlední řadě udržení životního prostředí pro všechny následující generace v co nejlepším stavu. Toto všechno je hlavní vizí společnosti GALVAMET. Dalším neméně podstatným posláním společnosti je to, že chce jít svou vlastní cestou a mimo jiné vytvořit tak poctivý a tvořivý život a práci.

Cíle

BÝT TADY JAKO FIRMA I ZA 70 LET.

Takový to hlavní dlouhodobý cíl má společnost vytvořený na základě pomůcky SMART. Další strategické cíle má společnost rozdělena podle určitých oblastí, které jsou pro ni důležité. Například v oblasti péče o zaměstnance má za strategický cíl hodnotit pracovníky podle výkonnosti, plnění cílů, pravidel a kreativní výkonnosti. V oblasti péče o životní prostředí a hospodaření s energiemi zvýšit účinnost při spotřebě vody, plynů, elektřiny, slunečního záření a odpadního tepla. A v oblasti finanční zvýšit míru produktivity a samotné efektivity práce.

3.2 Externí analýza

Externí analýza je důležitá především v tom, že si společnost zjistí faktory, které jí mohou ovlivňovat, popřípadě pomoci. Výsledkem externí analýzy je to, že si management společnosti může na základě zjištěných dat a údajů formulovat strategii tak, aby vyhovovala okolí podniku.

3.2.1 Makroprostředí - PESTLE analýza

PESTLE analýza je technika, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí společnosti. Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat společnost.

Politické faktory

Českou republiku můžeme řadit mezi vyspělé státy, s čímž souvisí i to, že se u nás dá politická situace označit za stabilní. V ČR je klasické rozdělení politického spektra, od pravé strany přes středopravé a středo levé strany až po strany vyložené na levém okraji politického spektra. A i přes toto rozdělení a střídání těchto stran v parlamentu není žádná z nich extremistická, a proto k žádným markantním změnám v legislativě nedochází. Je samozřejmostí, že pro podnikatele a korporace je lepší, když se u „moci“ nachází strana, která se dá označit za stranu na pravém okraji politického spektra, neboť taková strana by

měla hájit zájmy podnikajících osob, a celkové šetření peněz, kterými disponuje stát ve státním rozpočtu. Neměla by tolik zatěžovat firmy a korporace neúměrnými sazbami daní a další administrativní zátěží. V současné době jsou vládnoucími stranami pod koaliční smlouvou ČSSD, ANO, KDU-ČSL.

Ekonomické faktory

Jedním z hlavních ekonomických ukazatelů je HDP neboli hrubý domácí produkt. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou tržní hodnotu všech zboží a služeb, které daná země vyprodukuje v daném časovém období. Hrubý domácí produkt poklesl v roce 2013 meziročně o 0,9 %. Z výsledku statistické ročenky 2013 tvořil celkový HDP ve Zlínském kraji 189 577 mil. Kč. HDP na jednoho obyvatele ve Zlínském kraji se pomalu od roku 2010 zvyšuje, v roce 2012 dosáhl 322 246 Kč, který je tedy o 16 698 Kč nižší, než je celorepublikový průměr hrubého domácího produktu v téže roku. Zlínský kraj se proto řadí na 7. místo v tvorbě HDP podle krajů za rok 2012. Vývoj HDP v % za jednotlivá čtvrtletí roku 2012 znázorňuje Tab. 3.1 viz níže.

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	rok 2013
Ke stejnému čtvrtletí 2012	-2,3	-1,6	-1	1,2	-0,9
K předchozímu čtvrtletí	-1,3	0,3	0,3	1,8	x

Tab. 3.1 Vývoj HDP v %

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Čtvrtletní národní účty* [online]. ČSÚ [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp040114.docx>

V roce 2013 se průměrná míra inflace pohybovala na úrovni 1,4 %, což je i míra inflace v posledním měsíci roku 2013. V březnu roku 2014 činila míra inflace, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců 1 %. Tab. 3.2 vyjadřuje míru inflace za jednotlivé měsíce roku 2013 a první dva měsíce roku 2014.

rok/ měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2013	3,2	3	2,8	2,7	2,5	2,3	2,2	2	1,8	1,6	1,5	1,4
2014	1,3	1,1										

Tab. 3.2 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Inflace*. [online]. ČSÚ [9. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Dalším neméně podstatným ekonomickým ukazatelem je výše průměrné hrubé měsíční mzdy. V roce 2012 byla průměrná hrubá měsíční mzda v České republice na částce 25 112 Kč. Ve Zlínském kraji byla podstatně nižší a to 22 825 Kč. Avšak v roce 2013 se průměrná hrubá měsíční mzda v ČR zvýšila o 16 Kč a to na částku 25 128 Kč. Ve společnosti GALVAMET se průměrná měsíční mzda pohybuje okolo 22 500 Kč, což se hodně blíží průměrnému platu ve Zlínském kraji.

Jelikož společnost v budoucnu plánuje vytvořit nové pracovní místa je pro ně důležitá míra nezaměstnanosti. Na konci června roku 2013 bylo ve Zlínském kraji zaznamenáno celkem 30 708 uchazečů o zaměstnání. A tak podíl nezaměstnaných činil 7,5 procenta. V České republice je podíl nezaměstnaných ke stejnému datu nižší, a to 7,3 procenta. I tak byl ve Zlínském kraji v průběhu června evidován větší procentuální pokles nezaměstnanosti, než tomu bylo v celé České republice, kde došlo k poklesu nezaměstnaných pouze o 1,28 %.

Ve všech okresech Zlínského kraje nezaměstnanost poklesla. Ten největší pokles byl evidován v okrese Vsetín a to o 3,65 %. V okrese Kroměříž byl zaznamenán nejmenší pokles nezaměstnanosti a to o 1,26 procenta. V okrese Vsetín je ale i tak nadále nejvyšší podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji a to 8,7 procent.

Sociální faktory

Do sociálních faktorů patří především demografické údaje. Ve Vsetíně k 1. 7. 2012 bylo 26 934 obyvatel z toho 13 981 žen a 12 953 mužů. Průměrný věk překročil 42 let.

Společnost GALVAMET v rámci sociálně-kulturního prostředí vytváří tradiční sociální síť. Vztahem k přírodě i k lokálnímu prostředí se řadí k předním partnerům Valašského národního divadla, Charity Vsetín, tiskovým periodikům a regionální televizi. Zaměstnanci společnosti GALVAMET chodí darovat krev a jednatel společnosti jim

poskytuje jak morální tak finanční podporu ve výši 500 Kč a dnem volna. Společnost se také účastní různých charitativních akcí např. na podporu CHARITY Vsetín. Proto, aby společnost měla dobré vztahy se svými zákazníky, vyrábí pro ně pracovnice chráněné dílny ptačí budky a krmítka, které jim poté rozdávají, jako ocenění jejich vzájemné spolupráce. V neposlední řadě zaměstnanci firmy, ale i jejich příbuzní, vedení města a neziskové organizace sbírají starý papír, jehož výtěžek jde na konto malého chlapce, který už od narození trpí nevyléčitelným syndromem.

Ve společnosti GALVAMET se za podpory fondů Evropské unie vytvořilo školicí středisko. Slouží jak zaměstnancům společnosti, ale i školám, firmám a třeba i turistům. Praxi zde mohou vykonávat studenti, kteří mohou zkoumat nejen okolní přírodu s ptačí rezervací, ale i samotnou firmu a navrhovat řadu zlepšení pro vzájemné soužití lidí a přírody. Školicí středisko má i tréninkovou část pro rozvoj technických a manuálních dovedností tak, aby děti, žáci, studenti, zaměstnanci i vedoucí pracovníci byli schopni manuálních činností od zatloukání hřebíků po technologické operace na pracovištích.

Ve spolupráci se školami společnost pořádá praktická cvičení v tréninkovém středisku a samotném provozu. Spolupracuje i například s VŠB – TU Ostrava. Spolupráce se studenty je oboustranně výhodná, neboť společnost získá nový pohled na danou problematiku a provozní záležitosti a může se obohatit o různé pohledy na změny v podniku. Ve spolupráci s koučinkovou akademií, která se nachází v Libchavech, v současné době pořádá Valašská setkání, ve kterých se hosté seznamují prostřednictvím vzdělávacích aktivit s tím, jak tvořit spokojené a výkonné firmy.

Společnost získala také řadu ocenění, např. ocenění starostky města Vsetína za rok 2012 - 2013 za podporu neziskového sektoru. Dále také cenu za firemní filantropii za rok 2013 za mimořádný počín v oblasti společenské odpovědnosti a etického podnikání.

Technologické faktory

Společnost GALVAMET je průmyslový podnik, který poskytuje služby svým zákazníkům a ke své činnosti prozatím využívá technologie, které jsou srovnatelné s konkurenčními technologiemi v kraji. V současné době jde technologický vývoj velmi rychle kupředu a společnost se v rámci možností snaží zdokonalovat stroje a zařízení.

Legislativní faktory

Jelikož společnost podniká na základně živnostenského oprávnění, kdy používá živnost ohlašovací řemeslnou, je pro ni důležitý živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. Dalším nezbytným zákonem je nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., účinný od 1. 1. 2014. V novém občanském zákoníku se řeší majetková práva, do kterého spadají smlouvy a smluvní závazky, nebo například i pracovní poměr.

Společnost GALVAMET, zavedla a používá certifikaci ISO 9001:2008 v systému managementu jakosti v oboru výroba a prodej tepelně zpracovaných kovových dílů, tepelné zpracování kovů a elektrochemická povrchová úprava kovových dílů a také v těžbě oboru používá systém managementu jakosti dle VDA 6.1:2003. Toto rozšíření certifikace je platné pouze ve spojení s certifikátem ISO 9001.

Poté má společnost také certifikát v systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14 001:2005. Tato norma se týká životního prostředí. Díky této normě společnost udržuje systém environmentálního managementu a neustále se snaží zlepšovat jeho efektivnost. Další normou, kterou GALVAMET zavedl je ČSN ISO 15 787, které se využívají při tepelném zpracování součástí z železných kovů, pro označování na výkresech. Společnost používá DIN normy, což jsou německé národní normy.

Ekologické faktory

Společnost je propagátorem ekologie v průmyslových podnicích. Mimo zavedené ISO 14 001 se aktivně věnuje snižování energetických nákladů, investuje do nových podpůrných technologií, inspiruje ostatní společnosti, vzdělává mládež a podporuje vztah k přírodě Valaška.

Společnost má originální ekologický systém propojení povrchové vody, technologií, větrného čerpadla, jímání teplé vody z technologií, tepelných čerpadel, ohřevu vody pro hygienické účely, solární fotovoltaické elektrárny a desítek dalších inovací.

Neustále pracuje na zdokonalení interní hry společnosti. Tato hra se jmenuje Hra O ZEMI GALVAMET. Jedná se o systém, kdy planeta GALVAMET, aby byla trvale konkurenceschopná, hospodaří tak, jak to říká selský rozum. To znamená, že sbírá dešťovou vodu, využívá odpadní teplo pro většinu prostor, vyrobenou elektřinu používá na chod kanceláří, počítačů a sociálního zázemí. Sbírá nejen papír a šrot, ale i použité oleje

a namísto zneškodnění je dále prodává, ale hlavně, vede své pracovníky k tomu, aby toto vše vzali za své.

Společnost také vybudovala naučnou ekologicko-průmyslovou stezku. Stezka byla vybudována především proto, aby mládež měla vytvořený vztah ke krásné přírodě a to nejen k přírodě na Valašsku. Stezkou se také chtělo docílit toho, aby se dále nezhoršovala příroda a to prostřednictvím průmyslových podniků. Stezka je zčásti veřejná a to při hlavní komunikaci a z části je k využití na požádání. Má okruh vnitřní a vnější, kdy vnitřní detailně provádí po jednotlivých zastávkách. Pro školy a instituce je prohlídka na požádání zdarma.

3.2.2 Mikroprostředí - Porterův model

Vyjednávací síla dodavatelů

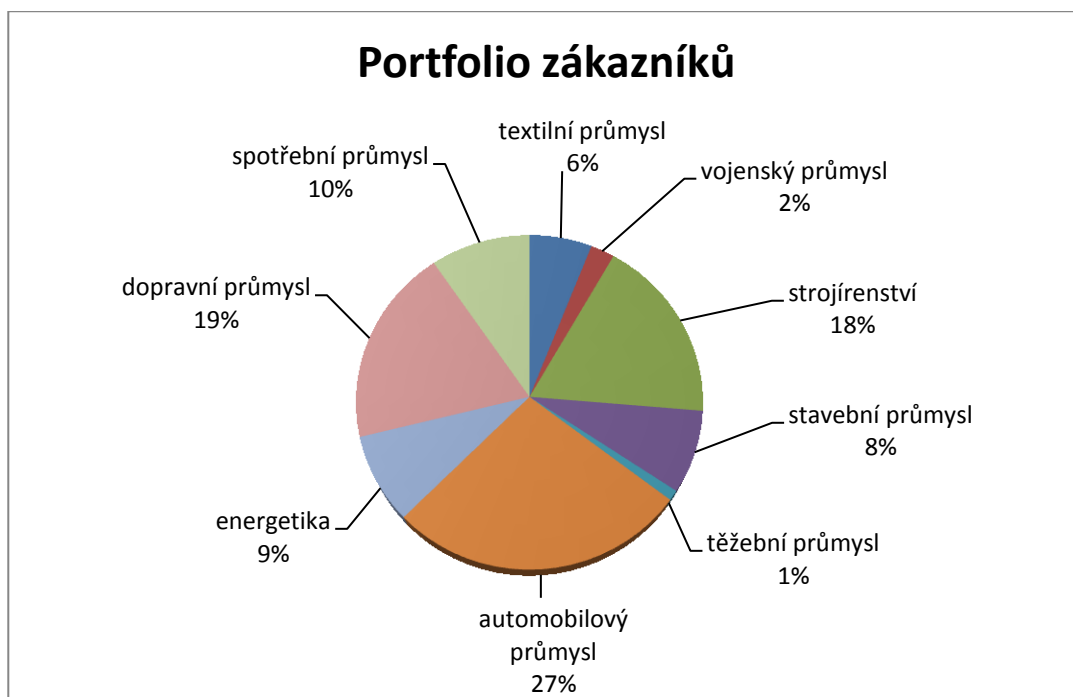
Mezi hlavní dodavatele společnosti se silnou pozicí patří bezesporu dodavatel elektrické energie a vody – **Zásobování teplem Vsetín**. Tento dodavatel dodává teplo pro domácnosti a další zákazníky ve Vsetíně a pro průmyslový areál Jasenice ve Vsetíně, kde se nachází sídlo a provozovna společnosti GALVAMET. Pro zákazníky průmyslového areálu Jasenice dodává také pitnou vodu, odvádí odpadní a srážkové vody a poskytuje i služby elektronických komunikací.

Na různé typy tepelného zpracování kovů jsou zapotřebí i různá média. Z plynů je to propan, metanol, dusík, čpavek, acetylén a vodík. Dodavatelem propanu a dusíku je **SIAD**. Tato společnost dodává kompletní sortiment technických a speciálních plynů, kapalných plynů, plynných směsí, svařovacích materiálů a příslušenství. Vyjednávací síla této společnosti je silná, neboť je to vůdčí firma ve výrobě a distribuci celého sortimentu průmyslových plynů.

Mezi velké dodavatele patří také dopravní společnosti, které přepravují součástky od zákazníků do společnosti a zase zpět k zákazníkům. Jedná se o malé součástky, které je možno přepravit v dodávce, ale společnost také využívá služeb kamionů, kdy je potřeba přepravit díly, které mají větší rozměry. U smluvních partnerů jsou schopni si zajistit přepravu o vyšších tonážích až do výše 24 t. V neposlední řadě, jde o dodavatele náhradních dílů a různých součástek, kteří mají pouze minoritní postavení.

Vyjednávací síla kupujících

Společnost GALVAMET spolupracuje jak s tuzemskými zákazníky, kteří se také nacházejí v areálu bývalé Zbrojovky Vsetín a ke své činnosti potřebují využít možnosti kalení různých součástí, tak i přímo se zákazníky ze Slovenska a Polska. Vyjednávací síla kupujících v areálu Zbrojovky je velká, neboť mohou přejít ke konkurenci, která se v areálu nachází. Je ale teď otázkou, zda konkurence poskytuje služby, které jsou stejně srovnatelné jako u společnosti GALVAMET, nebo zda pokulhává. Pokud si zákazníci uvědomí existenci konkurence, jejich vyjednávací síla stoupá.



Graf 3.1 Portfolio zákazníků

Zdroj: Výroční zpráva společnosti, vlastní zpracování

Riziko vstupu nových konkurentů

V samotném areálu bývalé Zbrojovky Vsetín se nachází kalírna, která poskytuje v podstatě stejné služby, jako společnost GALVAMET. Její působení v oblasti kalení je od roku 2001, což je jen o 2 roky méně než u vybrané společnosti. Jedinou výhodou u konkurující společnosti je to, že **kalírna Frydrych** nabízí novou technologii od roku 2013, a to plazmovou nitridací a oxinitridací. Dalším významným konkurentem je **kalírna Chytil ve Zlíně**. Vstupní bariéry jsou vysoké, neboť společnosti musí nakoupit stroje na

různé techniky a způsoby tepelného zpracování a také musí mít kvalifikované a odborné pracovníky ve společnosti, kteří jsou schopni vykonávat činnosti v oblasti kalení. Společnost se díky vysokým vstupním bariérám spíše zabývá stávajícími konkurenty na trhu, než aby se zaměřila na nové konkurenty, kteří chtějí na trhu vstoupit.

Hrozba substitučních výrobků

Společnost sice nevyrábí žádné své výrobky, pouze poskytuje služby svým zákazníkům v rámci tepelného zpracování a zušlechťování kovů. Tudíž hrozba substitučních výrobků není žádná. Pouze hrozba substitučních služeb a ta je velmi velká, pokud se podíváme na konkurující firmy v blízkém okolí.

3.3 Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Interní analýza se na rozdíl od SWOT analýzy zabývá specifickými přednostmi a nedostatky firmy.

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje se řadí ty, které jsou vykazovány v rozvaze pod písmenem B II, jinak řečeno dlouhodobý hmotný majetek. Celková část dlouhodobého hmotného majetku byla za rok 2012 na částce 31 339 tis. Kč. Do tohoto majetku se řadí pozemky, stavby, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a samostatné movité věci.

Společnost využívá možnosti finančního leasingu, který se především používá na financování strojů a zařízení. Po skončení uplynuté doby přechází majetek do vlastnictví nájemce, za dohodnutou kupní cenu. Společnost takto využívá osobní automobily, laboratorní přístroje, odstředivku a generátor. Tato forma financování má značné výhody. Podnikatele nemusí vydat velké částky za nákup nového zařízení a splácení leasingu si může rozložit na delší časové období.

Faktory technického rozvoje

Společnost se snaží inovovat nejen stroje, ale i další oblasti. Každým rokem společnost investuje okolo 22 mil. Kč. Inovace představuje změnu k lepšímu, takže ji realizuje jako soustavnou inovaci služeb, organizace práce, manipulaci v rozhodování a řízení podniku. Dá se říct, že společnost se snaží inovovat, jak jen to v rámci možností jde.

Celá budova prošla rozsáhlou rekonstrukcí, kde byly vyměněny okna, zrekonstruované kanceláře. Mimo jiné společnost využívá laboratoř, kde se provádí 24 hodinová kontrola s obsluhou, která zajišťuje servis všem technologiím. Laboratoř je specializované pracoviště na zjišťování vad a nedostatků. Hodnotu jí přidává hlavně to, že se v laboratoři snaží také předcházet nedostatkům a využívají prevenci. Ve společnosti disponuje spousta oborníků na hodnocení metalografických struktur, kteří studují vlastnosti kovů a slitin a jejich strukturu. Měření tvrdosti se provádí podle metod Rockwell, Brinell a Vickers. Při zpracovávání zakázek se dbá především na kontrolu jakosti výrobků.

Pracovních zdroje

V současné době společnost zaměstnává 53 zaměstnanců, ale v budoucnu předpokládá jejich zvýšení na celkem 65 zaměstnanců. S takovým počtem zaměstnaných lidí se společnost řadí mezi malé až střední podnikatele. Největší počet zaměstnanců má v oblasti servisu, neboť se snaží dodržovat kvalitu a bezchybnost svých služeb.

Se všemi zaměstnanci má společnost velmi vřelý vztah a snaží se je maximálně podporovat v práci. To, co společnost odlišuje od většiny firem v okolí je to, že si se zaměstnanci buduje vztahy a chování. Společnost se snaží navázat kontakt se svými zaměstnanci prostřednictvím týmových her, které provádí v areálu společnosti. Touto cestou se snaží vytvořit pouto mezi zaměstnanci a vedením společnosti tak, aby společně budovali podnik, který je zodpovědný ve spotřebě energie, a nevázne komunikace uvnitř podniku.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje řadu benefitů. V rámci zákoníku práce, kde je stanoveno, že zaměstnavatel je povinen umožnit svým zaměstnancům stravování ve všech směnách, poskytuje společnost stravenky v hodnotě 70 Kč. Při narození dítěte dostane zaměstnankyně příspěvek v hodnotě 10 000 Kč. Za odpracované roky ve společnosti dostávají zaměstnanci také určité finanční výhody.

Své zaměstnance si společnost vybírá podle kritérií, které zajišťují, že bude zaměstnávat pracovníky, kteří mají nejen skvělé odborné znalosti a zkušenosti, ale také vlastní povahové vlastnosti, které jsou důležité k dobrému fungování společnosti.

Marketingové faktory

Marketingové záležitosti jsou v dnešní době velmi důležité, neboť podle marketingu se zákazníci rozhodují o výběru společnosti, se kterou budou spolupracovat. A tudíž je nedílnou součástí každé prosperující firmy.

Společnost GALVAMET pravidelně aktualizuje informace na svých webových stránkách. Webové stránky jsou přehledné a poskytují zákazníkovi dostatečné informace, které by měl, či potřeboval vědět. Vedení společnosti také prezentuje svou firmu v regionálním tisku, což zvyšuje atraktivitu v očích zákazníků. V sídle společnosti má

GALVAMET připraveno spoustu letáčků a informací, které jsou nezbytné pro potencionální zákazníky.

Finanční analýza

Pro zpracování finanční analýzy jsem využila údajů z účetní závěrky z roku 2010 - 2012. Zaměřím se hlavně na analýzu poměrových ukazatelů, do které patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability v (%)	2010	2011	2012
ROA - rentabilita aktiv	5,83	15,24	8,10
ROE - rentabilita vlast. kapitálu	7,52	26,14	12,32
ROCE - rentabilita dlouh. kapitálu	5,84	15,63	8,27
ROS - rentabilita tržeb	3,25	8,42	4,37

Tab. 3.3 Ukazatelé rentability

Zdroj: Interní záznam společnosti, vlastní zpracování

Ukazatelé rentability, někdy se jim také říká ukazatelé výnosnosti či návratnosti, přinášejí informace o ziskovosti podniku. Je vhodné, aby hodnoty byly co nejvyšší. Z tabulky můžeme vidět, že nejhůře dopadl rok 2010, který byl poznamenán hospodářskou krizí, která nadále po roce 2009 trvala. Po roce 2010 se hodnoty u všech ukazatelů navyšovaly.

Ze všech ukazatelů nejlépe vyšel ukazatel rentability vlastního kapitálu. ROE je klíčovým ukazatelem hodnotící úspěšnost podniku z pohledu vlastníků. V roce 2011 byl na hodnotě 26,14 %, v roce 2012 na hodnotě 12,32 %.

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 korunu tržeb. Jako jediný ukazatel nevykazuje tak velké rozdíly mezi jednotlivými roky.

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,73	1,75	1,53
Pohotová likvidita	1,66	1,65	1,47
Okamžitá likvidita	0,08	0,22	0,13

Tab. 3.4 Ukazatelé likvidity

Zdroj: Interní záznam společnosti, vlastní zpracování

Likvidita se dá jednoduše popsat jako schopnost podniku dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady. Ukazatelé běžné likvidity nám říkají, kolikrát je podnik schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Tyto ukazatele vyšly naprosto ukázkově, neboť doporučená hodnota je mezi 1,5 a 2,5. V roce 2012 byla běžná likvidita na hodnotě 1,53.

Zatímco okamžitá likvidita, vyjadřující schopnost podniku uhradit své závazky, nevyšla zrovna nejlépe, neboť doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5. Pouze v roce 2011 byla hodnota v rámci mezí a to na hodnotě 0,22. Pohotová likvidita u podniků, které se zabývají službami, má identickou vypovídající schopnost jako likvidita běžná.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity	2010	2011	2012
Obrat aktiv (x)	0,99	1,49	1,28
Doba obratu pohledávek (dny)	96,48	54,93	74,13
Doba obratu závazků (dny)	61,19	38,42	55,59
Obrat zásob (dny)	78,92	96,58	97,60
Doba obratu zásob (dny)	4,56	3,73	3,69

Tab. 3.5 Ukazatelé aktivity

Zdroj: Interní záznam společnosti, vlastní zpracování

Ukazateli aktivity se dá dozvědět, jak efektivně daná firma nakládá se svými finančními prostředky, nebo například jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Ukazatelem obratu aktiv se dá v podstatě říci, kolik korun tržeb připadá na 1 korunu aktiv podniku. Od roku 2010 můžeme vidět nárůst obratu aktiv a v roce 2012 dosáhl hodnoty 1,28. To znamená, že celková aktiva se obrátí 1,28 krát za rok. V ideálním případě by se hodnota měla pohybovat kolem 1.

Doba obratu pohledávek nám vypovídá o tom, jak dlouho trvá splácení pohledávek. Můžeme vidět, u společnosti tato doba dosahuje vysokých hodnot. V praxi to znamená, že odběratelům trvá podstatně dlouho, než splatí své pohledávky a pro společnost tato situace není nijak zvlášť příznivá.

Doba obratu závazků ukazuje, jak dlouho firmě trvá, než splatí své závazky. Ideálně by to mělo být tak, že doba obratu závazků by měla mít vyšší hodnotu než doba obratu pohledávek. Z tohoto ukazatele se dá se v podstatě říci, jakou vyjednávací sílu má společnost vůči dodavatelům. Tím, že je hodnota tak vysoká, vyjednávací síla bude malá. Hodnota by měla být co nejvyšší.

Doba obratu zásob říká, jaký je průměrný počet dnů, po které je majetek v podniku vázán až do fáze spotřeby nebo prodeje. Obecně platí, že kratší doba obratu bývá pro podnikatele výhodnější. Z analýzy jde vidět, že doba obratu zásob se od roku 2010 stále navyšuje. V roce 2012 byl obrat zásob na 98 dnech.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2010	2011	2012
Zadluženost VK (%)	131,87	102,81	114,91
Celková zadluženost (%)	56,77	49,43	52,40
Úrokové krytí	2,91	10,23	8,96

Tab. 3.6 Ukazatelé zadluženosti

Zdroj: Interní záznam společnosti, vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, jak je podnik závislý na cizích zdrojích v porovnání s vlastními zdroji. Míra zadluženosti vlastního kapitálu by měla být kolem

100 %. Jde tedy vidět, že tento ukazatel u společnosti GALVAMET je zcela v pořádku. V roce 2012 byla míra zadluženosti vlastního kapitálu na hodnotě 115 %.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje platby úroků. Tento ukazatel sledují především banky při poskytování úvěrů. Optimální hodnota úrokového krytí se pohybuje nad 8. V roce 2010 můžeme pozorovat, že hodnota se pohybuje na kritické úrovni 3 a to 2,91. Dále v roce 2011 byla na úrovni nad 10 a v roce 2012 na úrovni téměř 9.

Míra celkové zadluženosti by měla být kolem 50 %. Čím je ukazatel vyšší, tím je i vyšší a nebezpečnější zadluženost. V případě společnosti se hodnota pohybuje pořád okolo 50 % a v roce 2012 byla na úrovni 52,40 %.

V minulosti společnost využila možnosti dotací. Naposled v roce 2010, která byla prostřednictvím Úřadu práce ve Vsetíně. Dotace byla použita na aktivní politiku zaměstnanosti částkou 392 996 Kč. Dřívější dotace byly od ministerstva průmyslu a obchodu na operační program Rozvoj lidských zdrojů částkou 105 558 Kč.

3.4 SWOT analýza

Strenghts – silné stránky

- Zaměření na ekologii
- Dobré vztahy se zaměstnanci
- Modernizace pecí
- Účast na akcích a jejich pořádání
- Nepřetržitý 24 hodinový servis
- Vysoká hodnota ROE
- Odměna za inovační projekty – 10 % z úspor, nebo prospěšnosti

Weaknesses – slabé stránky

- Špatná hodnota okamžité likvidity
- Dlouhá doba obratu pohledávek
- Nízká doba obratu závazků
- Kalírna Frydrych
- Používání dopravců
- Účast na veletrzích

Opportunities – příležitosti

- Sjednání si nových zákazníků
- Vstup na nové trhy
- Svozová služba

Threats – ohrožení

- Vstup nových konkurentů
- Nedostatek pracovní síly
- Substituční služby konkurence
- Snižování počtu obyvatel, tudíž i zákazníků v budoucnu

4 Návrh strategie na zlepšení

Na základě zjištěných informací v praktické části, a to především z externí a interní analýzy, SWOT analýzy a také finanční situace společnosti bude následující část zaměřena na návrhy a doporučením pro společnost GALVAMET. Návrhy jsou především zaměřeny na zlepšení a postavení vůči konkurenci.

4.1 Strategie diferenciacce

Společnost by se měla především zaměřit na strategii diferenciacce, což v podstatě znamená, že by se měla zaměřit na poskytování jedinečných služeb zákazníkům. Tato strategie je zvláště výhodná v tom, že poskytuje společnosti určitou výhodu oproti konkurenci, což je u GALVAMETU na místě. Protože v rámci odvětví je konkurence vcelku silná a tak by se vybraná společnost měla snažit o konkurenční výhodu.

Měla by se zaměřit na každého zákazníka zvláště, na jeho někdy i specifické potřeby. Svou jedinečnost může získat i v případě zdokonalování vědy a výzkumu či investice do nejmodernějšího zařízení, které zlepšuje konkurenční postavení vůči jiným podnikům.

Firma by se především měla zaměřit na své silné stránky a udržovat je. Spousta firem se domnívá, že pokud už dosáhli určité fáze, nemusejí už nadále nic zdokonalovat a inovovat. Výhodou oproti konkurenci má společnost v nepřetržitém 24 hodinovém servise, který si zajišťuje prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců. Je to výhoda, jež může přivést nové odběratele do společnosti, neboť mnoho zákazníků si v dnešní době potrpí na kvalitě a bezchybnosti výrobků a stejně tak na servise či celkové péči o zákazníky. GALVAMET jako jedna z mála společností dbá na ekologii a pozitivní vztah k přírodě. Snaží se o co nejmenší zásahy do přírody a dává to patřičně najevo.

I přesto, že společnost patří mezi malé až střední firmy, měla by se snažit prozkoumat i jiné zahraniční trhy a tak si popřípadě zajistit kontrakty s potencionálními zákazníky. S dosavadními zákazníky by si společnost měla upevňovat i nadále vztahy, které jsou rozhodující v rámci obchodování. V případě, že by společnost neměla dobré vztahy se svými zákazníky, jednoduše mohou přejít ke konkurenci, o kterou v blízkém okolí není nouze.

4.2 Konkrétní návrhy

Problém ale nastává v situaci, kdy zákazník není přesvědčen o výjimečnosti podniku, v případě společnosti tedy o poskytovaných službách. V takovém to případě, se společnost musí snažit o přesvědčení zákazníka všemi dostupnými zdroji.

Marketing

Marketing je nedílnou součástí každé společnosti. V případě správné činnosti marketingových pracovníků, společnost je více zviditelněna a potencionální odběratelé si ji mohou více všimnout. Společnost by se měla zaměřit na účinnější marketing. To znamená, více prezentovat společnost, podílet se na různých projektech jako partner a hlavně zdůrazňovat, v čem je firma oproti konkurenci výjimečná. Firma by se také mohla zúčastňovat veletrhů či předváděcích akcí, které jsou zaměřeny na strojírenství a hutnictví. V takovém případě by si mohla obstarat nové potencionální zákazníky a předvést své silné stránky.

Bylo by vhodné, kdyby společnost na webových stránkách měla kolonku s odkazem na reference a doporučení zákazníků, kteří již s firmou byli spokojeni a neváhají se podělit o své dobré zkušenosti. Je to nejen přínosné pro společnost, ale také pro zákazníky, kteří váhají s využitím služeb společnosti. V jiném případě by odběratelé mohli přispět také se svými negativními zkušenostmi, díky kterým si je společnost uvědomí a bude se snažit jim předcházet. Také napravovat ty, kterých se již dopustila.

Značnou výhodou oproti konkurenci by bylo zavedení předběžné kalkulace na webových stránkách. Neboť nikde na webu není uvedeno, kolik by stálo zušlechťení oceli. Zákazníci by udaly rozměry součástek, způsob jejího opracování a na webu by nakonec vyšla předběžná kalkulace, která se ovšem může změnit s ohledem na speciální požadavky zákazníka. I když je tato možnost poměrně časově i finančně náročná, je to velká konkurenční výhoda oproti dosavadním firmám na trhu.

Zajištění vlastní dopravy

Ze SWOT analýzy je patrná nevýhoda nebo také jinak řečeno slabá stránka oproti konkurenci. A to, že konkurenční firmy využívají svou vlastní dopravu k dovozu součástek od zákazníka do společnosti. Sice by společnost musela zainvestovat značnou finanční

částku do nákupu automobilů i kamionů pro přepravu, ale měla by svou vlastní svozovou službu. Ušetřila by tím pádem na nákladech, které dává dopravci za poskytování služeb. Mohla by navazovat bližší kontakty a vztahy se zákazníky, což by jí velmi pomohlo s ohledem na konkurenci. Na druhou stranu je využívání služeb dopravců v dnešní době velmi populární, neboť se společnost nemusí zajímat o žádné administrativní záležitosti a na další stranu je to i pohodlné.

Finanční situace

Další slabou stránkou ze SWOT analýzy je i dlouhá doba obratu pohledávek. Může to být způsobeno tím, že má společnost problematické odběratele, kteří nejsou schopni plnit své závazky. Společnost by v takovém případě měla uvažovat o zlepšení, kterými urychlí inkaso pohledávek.

Mohla by zavést zálohy pro odběratele, kterými by získala část finančních prostředků, které může využít na nejrůznější investice. Platby od odběratelů by mohla urychlit urgencí prostřednictvím e-mailů či telefonátů. Tento způsob vymáhání pohledávek je účinný a také relativně levný.

Pracovní zdroje

Jelikož společnost podniká v oblasti tepelného zpracování a zušlechťování kovů, klade velký důraz na kvalifikaci svých zaměstnanců, kde právě ta kvalifikovanost hraje značnou roli. Avšak v rámci snižování nezaměstnanosti ve Zlínském kraji by se společnost mohla zaměřit na pracovníky, kteří nepotřebují tak velkou kvalifikaci jako např. ti dočasní. Tím pádem by společnost rozvíjela své podnikání i na méně kvalifikovaných činnostech a pracích.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit situaci dané společnosti na trhu prostřednictvím externí a interní analýzy a na základě dostupných, či získaných informací. Skrze analýzy navrhnout strategii pro zlepšení postavení podniku na trhu, případně zlepšení konkurenceschopnosti. Mimo jiné také nahlédnout do strategie vybrané společnosti. Pro zpracování bakalářské práce byla vybrána společnost GALVAMET spol. s r.o., která se zabývá tepelným zpracováním kovů. Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí.

První část se zabývala **teoretickými východisky**, která byla zpracována na základě poznatků z odborné literatury. V této části byla nejprve rozepsána strategická analýza, jejímž úkolem je zhodnotit všechny možné faktory, u kterých se dá předpokládat, že by mohly mít vliv na strategii podniku. Poté následoval popis externí a interní analýzy a nakonec charakteristika SWOT analýzy.

Druhá část, která se nazývala **praktické aplikace**, byla zaměřena na společnost jako celek a na aplikování teoretických poznatků, které byly získány z předcházející části. Je zmiňována historie společnosti, její cíle a vize. Dále už je zpracována externí, interní analýza a SWOT analýza. Pro zpracování externí analýzy byla využita analýza PESTLE, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory, které společnost ovlivňují z makroekonomického okolí. Z pohledu mikroekonomického byl využit Porterův model 5 konkurenčních sil, který se zaměřuje na vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, substituční výrobky a potencionální konkurenci. Pro zpracování interní analýzy bylo užito poznatků pana Aleše Šlechty a na zpracování finanční analýzy bylo využito údajů z účetní závěrky. Na závěr druhé části byla zpracována analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, označovaná jako SWOT analýza.

Na základě zjištěných poznatků z analýz byly vypracovány **návrhy strategie** a doporučení, které by společnosti mohly pomoci k získání lepšího postavení vůči konkurenci. Návrhem pro společnost bylo především to, aby se odlišila od konkurence a poskytovala svým zákazníkům jedinečné služby, které konkurence nemůže poskytnout.

Dle mého názoru je cíl bakalářské práce, který byl stanoven v úvodu, splněn. Společnost byla zanalyzována a byly vyhodnoceny faktory, které jsou pro společnost příznivé, a naopak jsou také vyzdvíženy faktory, které pro společnost zas tak vlídné nejsou. Věřím, že návrhy a doporučení, která byly navrženy, mohou pomoci společnosti ke zlepšení situace na trhu a zvýšení tak její pozice a zařazení se mezi přední poskytovatele tepelného zpracování v rámci České republiky.

Součástí bakalářské práce jsou i přílohy, které k ní přikládám. Je to obrázek budovy společnosti. Přikládám také způsoby tepelného zpracování, které společnost umožňuje a také rozvahu a výkaz zisku a ztráty za roky 2010 – 2012.

Seznam použité literatury

ODBORNÁ LITERATURA

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603.
- [2] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 322 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [3] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. 2003. 200 s. ISBN 80-86419-22-3
- [6] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, a.s., 2000. ISBN 80-7226-220-3
- [7] KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6657-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. Vyd Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856005-11-2
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [13] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [14] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Finanční stabilita* [online]. ČNB [8. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/

- [15] TECHNICKÉ NORMY ČSN. *Obecná třída* [online]. Technor [8. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.technicke-normy-csn.cz/technicke-normy/obecna-trida-1>
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Čtvrtletní národní účty* [online]. ČSÚ [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp040114.docx>
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Inflace*. [online]. ČSÚ [9. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [18] ZLÍN. *Nezaměstnanost*. [online]. Zlin.cz [9. 7. 2014]. Dostupné z: <http://zlin.cz/509499n-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-klesla-nezamestnanost-na-7-5-procenta>
- [19] KALÍRNA FRYDRYCH. *O nás*. [online]. Kalirnafrydrych [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.kalirnafrydrych.cz/index.html>
- [20] STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza*. [online]. Strateg [18. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [21] KALÍRNA ZLÍN. *Služby*. [online]. Kalirna-zlin [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.kalirna-zlin.cz/c-sluzby.htm>
- [22] BUSINESSINFO.CZ. *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. Oficiální portál pro podnikání a export. [11. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

OSTATNÍ ZDROJE

- [23] Interní záznamy společnosti GALVAMET spol. s r.o.

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

HRM – řízení lidských zdrojů

Mil. Kč – miliónů korun českých

PESTLE – technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace

SMART – metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slovy specific (specifické), measurable (měřitelné), acceptable (akceptovatelné), realistic (reálné) a time-framed (termínované).

SWOT – metoda, pomocí níž se identifikují silné, slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení

4C – složky marketingového mixu – zákazník, národní specifika, náklady, konkurenti

% - procenta

Seznam obrázků

2.1 Hierarchie firemních strategií	9
2.2 Porterovy základní konkurenční strategie	10
2.3 Proces strategického řízení	14
2.4 Okolí podniku	19
2.5 Model „4C“	21
2.6 Porterův model pěti sil.....	22
3.1 Organizační schéma podniku	29

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Vývoj HDP v %.....	33
Tab. 3.2 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu.....	34
Tab. 3.3 Ukazatelé rentability.....	42
Tab. 3.4 Ukazatelé likvidity	43
Tab. 3.5 Ukazatelé aktivity.....	43
Tab. 3.6 Ukazatelé zadluženosti	44

Seznam grafů

Graf 3.1 Portfolio zákazníků	38
------------------------------------	----

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s právněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2014

Zaandmova!

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Způsoby tepelného zpracování

Příloha č. 2 – Budova společnosti

Příloha č. 3 – Rozvaha 2010-2012

Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztrát 2010-2012

Přílohy

Příloha č. 1 – Způsoby tepelného zpracování

KALÍRNA

TEPELNÉ ZPRACOVÁNÍ V OCHRANNÉ ATMOSFÉŘE
(večtečlová linka IPSEN TDF R 400)

CONTROLLED ATMOSPHERE HEAT TREATMENT, WÄRMEBEHANDLUNG IN SCHUTZATMOSPHERE

Použití:
Linka slouží k tepelnému a chemicko - tepelnému zpracování kovových součástí a při transportu z pece do kalici lázně neustále pod ochrannou atmosférou, která zamezuje přístupu vzduchu k vsázce a zabráňuje tak vzniku okují na povrchu vsázky. Celý proces je automaticky, takže vyžaduje minimální zásahy obsluhy.

Linku je možné použít pro následující druhy tepelného zpracování:

- kalení
- zúšlechťování
- cementace
- žhání

Rozměry pece:
- 900 x 570 x 380 mm

Maximální hmotnost vsázky:
- 300 kg

KALÍRNA

TEPELNÉ ZPRACOVÁNÍ V OCHRANNÉ ATMOSFÉŘE
(večtečlová linka LAC CHTZ 220)

CONTROLLED ATMOSPHERE HEAT TREATMENT, WÄRMEBEHANDLUNG IN SCHUTZATMOSPHERE

Použití:
Linka slouží k tepelnému a chemicko - tepelnému zpracování kovových součástí a při transportu z pece do kalici lázně neustále pod ochrannou atmosférou, která zamezuje přístupu vzduchu k vsázce a zabráňuje tak vzniku okují na povrchu vsázky. Celý proces je automaticky, takže vyžaduje minimální zásahy obsluhy.

Linku je možné použít pro následující druhy tepelného zpracování:

- kalení
- zúšlechťování
- cementace
- žhání

Rozměry pece:
- 900 x 570 x 380 mm

Maximální hmotnost vsázky:
- 300 kg

KALÍRNA

VAKUOVÉ KALENÍ
(vakuumová pec typu Bini B 647)

VACUUM HEAT TREATMENT, VAKUUMWÄRMEBEHANDLUNG

Rozměry pece:
- 900 x 570 x 480 mm

Maximální hmotnost vsázky:
- 400 kg

Maximální pracovní teplota:
- 1300 °C

Maximální přetlak:
- 4 BAR

KALÍRNA

VAKUOVÉ KALENÍ
(vakuumová pec typu TAV TP 50/50/75-fast Jet)

VACUUM HEAT TREATMENT, VAKUUMWÄRMEBEHANDLUNG

Rozměry pece:
- 750 x 500 x 480 mm

Maximální hmotnost vsázky:
- 500 kg

Maximální pracovní teplota:
- 1300 °C

Maximální přetlak:
- 9,5 BAR

KALÍRNA

INDUKČNÍ VYSOKOFREKVENČNÍ KALENÍ
HIGH FREQUENCY SURFACE HARDENING, HOCHFREQUENZ - BANDSCHNITTHÄRTEN

Maximální rozměry součástí:
- max. kalení \varnothing 255 mm
- max. délka upnutí 600 mm
- max. hmotnost součásti 40 kg

Vlastnosti:
vysoká povrchová tvrdost při zachování houževnatého jádra, možnost částečného kalení.

Materiál:
12 050, 12 060, 15 124, 15 240, 12 061

Hloubka prokalení:
- mezi 0,3 – 3 mm

Použití:
Ozubená kola, pastorky, kluzná ložiska hřídel, vačky, kliky, pístní čepy aj.

Rozměry pece:
- 900 x 500 x 420 mm

Maximální hmotnost vsázky:
- 400 kg

KALÍRNA

ŽÍHNÁNÍ + VYTURZOVÁNÍ HLINÍKU
ANNEALING + HARDENING OF ALUMINIUM GLÜHEN + ALUMINIUMHITZEHÄRTUNG

Rozměry pece:
- \varnothing 400 mm, výška 600 mm

Příloha č. 2 – Budova společnosti



Příloha č. 3 – Rozvaha 2010 -2012

A K T I V A	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	43 944	39 201	46 890
Dlouhodobý majetek	30 539	27 031	31 527
Dlouhodobý nehmotný majetek	49	126	188
Software	49	126	142
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			46
Dlouhodobý hmotný majetek	30 490	269 005	31 339
Pozemky	48	48	48
Stavby	11 964	12 032	12 870
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20 581	16 554	12 533
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	118	40	7 205
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-2 221	-1 769	-1 317
Oběžná aktiva	12 858	10 932	14 257
Zásoby	554	606	617
Materiál	554	606	615
Poskytnuté zálohy na zásoby			2
Krátkodobé pohledávky	11 717	8 930	12 401
Pohledávky z obchodních vztahů	6 580	7 593	8 542
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	4 407	1 091	3 445
Stát - daňové pohledávky	6	7	60
Krátkodobé poskytnuté zálohy	103	88	152
Jiné pohledávky	614	151	202
Krátkodobý finanční majetek	587	1 396	1 239
Peníze	5	50	19
Účty v bankách	582	1 346	1 220
Časové rozlišení	547	1 238	1 106
Náklady příštích období	547	1 238	1 106

P A S I V A	2010	2 011	2012
PASIVA CELKEM	43 944	39 201	46 890
Vlastní kapitál	18 920	18 847	21 382
Základní kapitál	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200
Emisní ážio	217		
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	17 277	13 700	18 528
Nerozdělený zisk minulých let	17 277	13 700	18 528
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	1 423	4 927	2 634
Cizí zdroje	24 949	19 377	24 569
Dlouhodobé závazky	15		
Závazky z obchodních vztahů	15		
Krátkodobé závazky	7 431	6 246	9 299
Závazky z obchodních vztahů	5 831	3 854	7 166
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	69	18	11
Závazky k zaměstnancům	700	869	1 428
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	394	493	
Stát - daňové závazky a dotace	217	769	477
Krátkodobé přijaté zálohy	200	221	215
Dohadné účty pasivní	5	6	
Jiné závazky	15	16	2
Bankovní úvěry a výpomoci	17 503	13 131	15 270
Bankovní úvěry dlouhodobé	17 503	13 131	15 270
Časové rozlišení	75	977	393
Výdaje příštích období	75	977	939

Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztrát 2010 – 2012

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	2010	2011	2012
Výkony	43 373	57 813	59 788
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	43 355	57 811	59 788
Aktivace	18	2	
Výkonová spotřeba	20 422	27 337	29 734
Spotřeba materiálu a energie	12 398	19 996	19 760
Služby	8 024	7 341	9 974
Přidaná hodnota	22 951	30 476	30 054
Osobní náklady	14 666	19 028	20 214
Mzdové náklady	10 770	13 902	16 616
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 626	4 709	5 106
Sociální náklady	270	417	492
Daně a poplatky	127	170	144
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 838	5 957	5 938
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	349	717	434
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	197	428	375
Tržby z prodeje materiálu	152	289	59
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	54	126	247
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			215
Prodaný materiál	54	126	32
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 202	-25	-77
Ostatní provozní výnosy	2 430	765	1 297
Ostatní provozní náklady	684	726	1 521
Provozní výsledek hospodaření	2 563	5 976	
Výnosové úroky	1	315	192
Nákladové úroky	881	584	424
Ostatní finanční výnosy	69	67	57
Ostatní finanční náklady	329	386	269
Finanční výsledek hospodaření	-1 140	-588	-445
Daň z příjmů za běžnou činnost		461	719
- splatná		461	719
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 423	4 927	2 634
Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	1 423	4 927	2 634
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 423	5 388	3 353

